

KATONA Klára

A MINŐSÉG MINT A TQM KÖZPONTI KATEGÓRIÁJA ÉS A VERSENYKÉPESSÉG

A szerző dolgozatában azokat a szempontokat vizsgálja, amelyek a minőségbiztosítás és a versenyképesség kapcsolatát jellemzik. Bemutatja, hogy a minőség és a versenyképesség milyen kapcsolatban áll egymással.

A címben megfogalmazott terminusok egymásra vonatkoztatása a szakértők egy bizonyos csoportja szerint nem más, mint tautológia, más csoportjai szerint azonban a TQM és a versenyképesség egymásnak való megfeleltetése nem tükrözi a valóságot. A japán vállalatok térhódítása, piacszerzése, lehengerlő sikerei alátámasztani látszottak azt a feltételezést, elméleti megközelítést, hogy a total quality management az életbenmaradás, a versenyképesség zálogának tekinthető (Péhl, 1994), vagyis a TQM nemcsak szükséges, de elégséges feltétele is a versenypozíció kivívásának és megőrzésének. Az utóbbi időszakban azonban – a TQM népszerűsége és sikerei ellenére is – a kritika és az ellenvetések hangja erősödött fel (Byrne, 1997; Business Week – Fuchsberg, 1992; The Wall Street Journal), egyre inkább teret hódított az a szkeptikus szemlélet, miszerint a TQM valójában nem képes a vállalat teljesítményén érdemben javítani és jelentős hozzáadott értéket produkálni.

Komoly támadások érték a TQM mindenhatóságába vetett hitet a stratégiai szakirodalomban is, fontossága hangsúlyozása mellett, hatását és szerepét a vállalati versenyképesség fenntartásában csak korlátozott mértékben ismerték el. Hayes – Pisano – Upton (1996) nem vitatja, hogy a vállalati stratégia központi kérdése maga a termelési folyamat, mely speciális versenyelőnyt biztosíthat a vállalat számára, ugyanakkor úgy vélik, hogy a teljesítmény javítására való összpontosítás olyan módszereken keresztül, mint

a TQM vagy a JIT, elvonja a figyelmet a vállalati egésztől, és a stratégiai gondolkodást háttérbe szorítja.

A TQM versenyképességre gyakorolt hatása körüli vita egyik prominens képviselője Porter, szintén a stratégiai szemlélet oldaláról támadta meg a TQM-et, mint az operatív hatékonyság eszközét. Porter (1996) különbséget tesz a termelés hatékonysága és a stratégiai pozicionálás között. A termelési hatékonyság azt jelenti, hogy a cég egyszerűen jobb egy tevékenységben, mint a versenytársai. (A TQM karcsúsított termelésként, a benchmarking pedig termelési hatékonyságot javító eszközként jelenik meg.) A hatékonyság azonban csak a rövid távú versenyképesség megteremtéséhez járul hozzá, a hosszú távú versenyelőny fenntartásához már nem elegendő. Ennek okát Porter elsősorban a gyakorlat gyors elterjedésében, leutánozhatóságában látja, mely végül egy zérőösszegű játszmahoz vezet és egyetlen vállalat sem nyer a versenyben. Porter meglátása szerint a valódi stratégiai pozíció kialakítása azt jelenti, hogy a vállalat nem másképpen, hanem más tevékenységeket végez, mint versenytársai.

A viták által generált kérdéseket az alábbiak szerint foglalnám össze:

- 1) A TQM hozzájárul-e a vállalati versenyképesség javulásához, és ezáltal a vállalat értéknövekedéséhez?
- 2) Ha igen, akkor a TQM befolyásolja-e a vállalat hosszú távú versenypozícióját?

- 3) A TQM mint a termelési stratégia eszköze, hogyan viszonyul a vállalati stratégiához, mint egészhez?
- 4) A TQM egy módszer, egy megközelítés csupán a vállalati versenyképesség javításához, avagy alkalmazása a versenyképesség minden dimenziójára kiható, egyedül üdvözítő megoldás?

A kérdések megválaszolása érdekében definiálom a címben szereplő fogalmakat, felhasználva a szakirodalom idevonatkozó meghatározásait. Majd azt vizsgálom, hogy milyen indikátorok segítségével mérhető a versenyképesség és a TQM hatékonysága. Empirikus kutatások felhasználásával elemzem e két tényező összefüggésének és egymásra hatásának formáit. Végül összefoglalom a feltett kérdésekre adható lehetséges válaszokat.

Az elméletek összevetése és az empirikus kutatások eredményei alapján a TQM versenyképességben betöltött szerepe és hosszú távú jelentősége igazolhatóvá válik.

Definíciók

A vállalati stratégiát kiszolgáló, annak részét képező termelésirányítási stratégia (operations strategy) szakirodalma négy alapvető dimenziót azonosít, melyek a cégek egymásközi versenyének színterei lehetnek. Ez a négy teljesítménykritérium a következő: ár (költség), minőség, idő (szállítás megbízhatósága, sebessége, fejlesztési sebesség) és rugalmasság. (Vörös, 1999)

A versenyképes ár fajlagosan alacsony költségeket követel meg, mely a termelésirányítás szempontjából a magas termelékenység megvalósításának feladatát jelenti. A vállalati akciók gyorsaságának a termelés oldaláról a rövid átfutási idők felelnek meg. A cég teljesítménye akkor *megbízható*, ha vevői számára mindig időben, a szerződésben foglaltaknak megfelelően szállít. Abban az esetben tekinthető egy vállalat *rugalmasnak*, ha rendelkezik a változás képességével. Végül a specifikációnak megfelelő, tehát *minőségi* termék csak hibamentes folyamat megszervezése, illetve irányítása révén állítható elő.

A vállalati versenyképesség kialakítása tehát a vállalati stratégia feladata, amely mögött mindig ott áll a termelésirányítási stratégia megfelelő működése folytán létrejövő versenyképes termelési teljesítmény.

A továbbiakban a versenyképesség egyetlen dimenziójának, a minőségnek és a minőségreteremtés mód-

szerének (TQM) fogalmi meghatározását kísérem meg megadni, felhasználva a szakirodalom „minőségi guruinak” megközelítéseit.

Crosby (1987) szerint a minőség az elvárásoknak való megfelelést jelenti, úgy érhető el, ha a vállalatvezetés a hibák megelőzésére fekteti a hangsúlyt. A hibamentes termelés elérése a vezetés és az alkalmazottak elkötelezettsége mellett valósulhat meg. Deming (1986) a minőség meghatározásakor a vevő jelenlegi és jövőbeni szükségleteiből indul ki, hangsúlyozza a statisztikai gondolkodás és módszer szükségességét. A folyamatos minőségjavítás és a vállalati kultúra gyökeres átalakulása nélkül nem jöhet létre minőségi termelés. Juran (1980) a minőséget a célhoz és a használathoz való illeszkedés alapján aposztrofálja. A minőség egy spirális folyamat eredménye, melynek elérésében minden vállalati egységnek részt kell vállalnia. A minőség tervezése, a minőség kontrollja, a minőség javítása a minőség menedzselésének legfontosabb eszközei.

Mindhárom megközelítés hangsúlyozza a vevőközpontúságot, (megkülönböztet külső és belső fogyasztót), az eredmény elérésének hosszú távú jellegét, a stratégiai tervezés szükségességét, a vezetői elkötelezettséget és a minőség – költség közötti trade-off megszűnését. Ez utóbbi kapcsán Crosby és Juran felhívja a figyelmet a minőség költsége mellett a minőség hiányának költségvonzataira is. Deming rámutat, hogy ez utóbbi, láthatatlan költségek gyakran jelentősebbek, mint azok, amelyek a könyvekben kimutathatók (pl. a vevők elvesztésének költsége).

A minőség fogalmának megragadásához Garvin (1987) minőségi dimenziói jelentősen hozzájárultak. Az alábbiakban e nyolc jellemző rövid definícióját adom meg:

1. *Teljesítmény*: a termék alapfunkciója.
2. *Tulajdonságok*: azokat a jellemzőket értik rajta, amelyek kiegészítik a termék alapfunkcióit.
3. *Megbízhatóság*: annak valószínűségét jelzi, hogy a termék adott időperióduson belül meghibásodik, illetve működésképtelenné válik.
4. *Konformitás*: a termék tervezési és működési jellemzőinek, illetve a lefektetett szabványoknak milyen mértékben képes megfelelni.
5. *Tartósság*: a termék élettartamának hossza, technikai és gazdasági dimenziói is vannak.
6. *Szervizelhetőség*: a termékhez kapcsolódó javítási, szervizelési szolgáltatás minőségét és gyorsaságát méri.

7. *Esztétikusság*: szubjektív dimenzió, a fogyasztó személyes preferenciáit tükrözi: a termék megjelenése, színe, íze, illata stb. megfelel-e a fogyasztó elvárásának.
8. *Észlelt minőség*: nem minden minőségi információ jut el a fogyasztóhoz, ez a dimenzió foglalja össze azokat az attribútumokat, melyeket a fogyasztó is érzékel.

A versenyképes minőség megteremtése szükségesé teszi a stratégiai minőségmenedzsment kialakítását. A stratégiai minőségmenedzsment alkalmazásakor elkerülendő az a gyakori hiba, hogy olyan minőségi dimenziók kifejlesztésére fordítanak pénzt és energiát, amelyek nem fontosak a fogyasztóknak. A másik probléma a hanyag piaci igényfelmérés, amely feltáratlanul hagyja a vevők számára igazán fontos, kritikus minőségi dimenziókat. Szintén rossz stratégiai döntések meghozatalához vezetett, ha elavult mérőszámokat alkalmaznak, miközben a környezeti feltételek jelentősen megváltoztak.

A minőség fenti megközelítése és kezelésének lehetséges formái után vizsgáljuk meg, hogy a Total Quality Management módszere hogyan teljesíti be a minőség megteremtésére vonatkozó vállalati irányítási, stratégiai elvárásokat.

A TQM filozófia lényege, hogy a minőség meghatározására egyedül a vevő hivatott, ezért a rendszer középpontjában maga a fogyasztó áll. A minőségi dimenzió áthatja az egész termelést, vagyis a minőségnek minden más alárendelt, a TQM magát a minőséget menedzseli (Vörös, 1999). A Kaizen-elv alkalmazása a biztosíték arra, hogy a problémákat folyamatosan kezelik, a termelési rendszer tökéletesítése folyamatos. A TQM azt a célt tűzte ki maga elé, hogy a minőséget a tökéletességig vigye, miközben a termelési költségek csökkennek.

A TQM fogalma nem választható el a JIT (Just-in-Time) technológia vagy inkább termelési filozófia alkalmazásától. A JIT vagy más néven karcsúsított termelés (hiszen szinonim fogalmakként használja a szakirodalom) elsődleges célja a „zsírpárnák”, vagyis a felesleges készletek eltüntetése, azt termelni, annyit és akkor, amit, amennyit és amikor a kereslet azt megkívánja, tükröfordítással, a mindent éppen időben szállítás, illetve előállítás megvalósításán keresztül (Vörös, 1999). A JIT lényege az alábbi, japán fogalmakkal írható le:

- Jidoka-módszer: a problémák felszínre hozása, a problémák

azonnali kezelése, az információkat a fizikai folyamatokhoz közelíteni, egyértelmű minőségi előírások, a dolgozók felhatalmazása.

- Kaizen-elv: a problémák folyamatos megoldása, a folyamatok állandó tökéletesítése.
- Andon-zsinór: a szerelőszalagon a munka 70%-os teljesítésének helyét sárga színű vonal jelzi, ha a vonal eléréséig nem sikerül befejezni a szükséges műveleteket, akkor kell meghúznia a munkásnak az Andon-zsinórt, ha a probléma nem oldódik meg, akkor le kell állítani a szalagot.
- Heijunka-módszer: tervezési módszer, éves horizontú, mely egyenletesen terheli meg a munkanapokat mind a termelési volumen, mind pedig a típusok számának vonatkozásában: egy munkanap leképezi a teljes termelési struktúrát, a terv módosítható az aktuális keresletnek megfelelően utoljára a teljesítési hónap előtt két hónappal.
- Kanban-kártya: a kártyán szerepel az alkatrész kódja, mennyisége, ez jelzi, hogy mikor és hová kell szállítani az alkatrészeket tartalmazó konténereket, segítségével az információk, a vezérlés a termelési folyamatokhoz a legközelebb kerülnek.
- Beszállítói rendszer: egy jelentős szállító van, közel az anyavállalat telephelyéhez, mely átveszi és alkalmazza a JIT rendszert, tehát „időben” szállít és olcsón. Szoros kapcsolat van a két cég között.

A JIT segítségével mind a lekötött forgótőke, mind az anyagmozgatás költségei mérséklődnek. A JIT rendszer – a szállítókkal való szoros kapcsolatnak köszönhetően – maximalizálni tudja a szállítás biztonságát és gyorsaságát (megbízhatóság, sebesség). A Jidoka-módszer, a hibák folyamatos és azonnali feltárása révén a termelés magas minőségi színvonalát biztosítja. A Heijunka tervezési módszer segítségével pedig a termelést az aktuális keresletnek megfelelően tudja alakítani (rugalmasság).

A TQM – beleértve a JIT alkalmazását is – tehát azért különleges menedzselési módszer, mert nemcsak a minőséget, hanem gyakorlatilag a versenyképesség valamennyi dimenzióját kezeli, egyidejűleg csökkentve a költségeket, biztosítva az átfutási időket, a megbízhatóság javulását és a termelés rugalmasságát.

Mindezeken túlmenően a TQM a termelésirányítási stratégia teljességét felöli. A TQM filozófia ugyanis megköveteli, hogy a minőségi dimenzió áthassa a humán erőforrások kezelését is. A vezetői elkötelezettség, az alkalmazotti felhatalmazás (Andon-zsinór), a folyamatos tréning fontosságának hangsúlyozása már

a vállalati stratégia másik ágának hatókörébe tartozik. A TQM-et nem tekinthetjük tehát kizárólagosan termelésirányítási módszernek, ennél sokkal komplexebb rendszerként értelmezhető.

Indikátorok

A vállalat működésének végső célja a vállalat értékének növekedése, ami a részvényárfolyamok emelkedésében ölt testet. A hosszú távú cél, a növekedés elérése lépésként, a piaci részesedés, az árbevétel növelésén, a költségek csökkentésén, vagyis a jövedelmezőség javulásán keresztül valósulhat meg. A vállalati versenyképesség minden egyes dimenziója mögött az értéknövelés elvárása húzódik meg. Az ár, a minőség, a rugalmasság, a megbízhatóság és a gyorsaság javulásának eredőjeként a vállalat piaci elfogadottsága, profitabilitása és tőzsdei mutatói növekednek.

Kiemelve a minőséget a versenyképesség dimenziói közül, azzal a problémával találjuk szembe magunkat, hogy nincs konszenzus a hatékony minőségmenedzsment mérésének faktoraiban.

A leggyakrabban alkalmazott indikátorok a következők (Kumar et al, 1999):

- a minőség integrálódásának foka a termelésirányítási stratégiában,
- a minőségi vezetés megléte,
- a fogyasztói megelégedettség mértéke,
- az alkalmazotti felhatalmazás foka,
- a minőség költségének rendszere,
- a problémamegoldás módszere,
- a karcsúsított termelés megléte,
- a folyamatos javítás elvének működése,
- a minőség mérésének módja.

A fent felsorolt faktorkok megjelenését, illetve fontosságát a szakirodalom kiemelt szerzőinek munkásságában a 21. oldalon található táblázat részletezi. A táblázat tartal-mazza a Malcolm Baldrige National Quality Award, amerikai minőségi díj hét dimenzióból álló minőségellenőrzési programját is.¹

A faktorok elemzése mellett szükséges megvizsgálni azoknak a vállalati egységeknek a működését is, amelyek tevékenysége kihatással lehet a minőség ver-

senyelőnyt indukáló teljesítményére. A minőség szempontjából legfontosabb vállalati egységek a következők: termelés, termelésstervezés és -ellenőrzés, minőségbiztosítás, K+F, termékfejlesztés, készletgazdálkodás, beszerzés, emberi erőforrás kezelése, tréningek, marketing.

A tényezők, egységek megfelelő súlyozása segítségével Kumar, Motwani és Douglas kidolgoztak egy úgy nevezett minőség-versenyképességi indexet (QCI), melynek alkalmazásával bármely cégről megállapítható, hogy a minőségmenedzsmentnek, a minőségstratégiának és a -politikának köszönhető vállalati versenyképesség milyen fokán áll. Ez az index gyakorlatilag a vállalat minőséghatékonyágát méri.

A minőség indikátorai között kell továbbá megemlíteni mindazokat a mutatókat, melyek a minőség, illetve a minőség hiányának költségeit mérik. Annál is inkább fontos számba venni a minőség költségeit, mivel a TQM a versenyképesség e két dimenzióját kiemelten kezeli, és egyidejű javításukra törekszik, megszüntetve a hagyományos álláspont szerinti trade-off-ot e két kategória között.

Crosby és Juran minőségfilozófiájának fókuszában a minőség költségének mérése áll. A COQ (Cost of Quality) = POC (Price of Conformance) + PONC (Price of Nonconformance). Vagyis a minőség költsége a megfelelés és a nemmegfelelés árának az összege. Az úgynevezett COPQ (Cost of Poor Quality) mutató viszont éppen a minőség hiányának költségeire hívja fel a figyelmet. (Schmidt — Kiemele, 2000) A hosszú átfutási idő, a magas hibaszázalék, az alacsony termelékenység, a fogyasztói igények figyelmen kívül hagyása stb., vagyis mindaz, amit a TQM hatékonyan tud kezelni, érezteti hatását a vállalat költségeire, csak láthatatlan, könyvekben nem kimutatható módon. Deming és Juran szerint a COPQ aránya a vállalatok többségében 20 és 40% között mozog. A COPQ csökkentése a versenyképesség és a talpon maradás egyik alapfeltétele. Jelentősége különösen abban rejlik, hogy felhívja a figyelmet arra a tényre, hogy nemcsak a TQM bevezetése és működtetése költségigényes, hanem a hatékony minőségmenedzsment hiánya is.

A fenntartható versenyelőny meglétét – amint ezt a fejezet elején már kifejtettem – a bevétel és a nyereségesség oldaláról lehet érdemben vizsgálni. Ebből következően a minőségi dimenzió versenyképességhez való hozzájárulása is az árbevétel és a profit alakulása alapján értékelhető a legeredményesebben. Vörös József (2002) kidolgozott egy matematikai mo-

¹ Ennek azért van jelentősége, mert Hendricks-Singhal a következő fejezetben részletezett kutatását a hatékony TQM hatására vonatkozóan, ennek a díjnak a megítélésére alapozta.

dellet arra, hogy a minőség optimális szintje hogyan határozható meg az értékesítés és a nyereségesség összefüggés-rendszerében. A modell olyan vállalat viselkedését veszi alapul, amely meghatározott stratégiával rendelkezik, és ez a stratégia fenntartható versenyelőnyt biztosít a vállalat számára. A versenyelőny a minőség valamely dimenziójában nyilvánul meg, amelyben a vállalat terméke vagy szolgáltatása kiemelkedőnek bizonyul. Ez a versenyelőny átmeneti monopolhelyzetet teremt a vállalat piacán, ami azt jelenti, hogy a vállalat árfogadó pozícióból árbe-folyásoló pozícióba kerül. A vállalat termékei iránt megnyilvánuló, az ár és a minőség által meghatározott keresleti függvény felhasználásával megállapítható a minőség optimális színvonala úgy, hogy az értékesítés volumene és a profit nagysága maximális legyen.

A modell számol a minőségi infláció lehetőségével is, ami azt jelenti, hogy – a versenytársak gyors reagálásának köszönhetően – a korábban még egyedülállónak számító minőségi teljesítmény holnap már szükséges alapfeltétel lesz. A minőség inflálódása arra kényszeríti a cégeket, hogy a nyereségtartalom megőrzése céljából ne csak a minőség állandó javítására, hanem a termelési hatékonyság folytonos növelésére is súlyt fektessenek. Az elemzés felhívja ugyanakkor a figyelmet arra is – ami egyébként Garvin már korábban hivatkozott cikkében is megtalálható –, hogy a minőségi dimenziók közötti trade-off szükséges kompromisszum, arra a dimenzióra kell összpontosítani a vállalat erőit és költségét, melytől a legnagyobb piaci pozícióváltozás várható.

A minőség és versenyképesség pontos fogalmi lehatárolása és egymásra hatásuk jelzőrendszerének elméleti összefoglalása után a következő fejezetben a probléma gyakorlattal való ütköztetésének eredményeit foglalom össze.

Empirikus kutatások eredményei

A hatékony TQM és a versenyképesség indikátorainak (jövedelmezőség, árfolyam-növekedés) összefüggéseit a Kevin B. Hendricks és Vinod R. Singhal szerzőpáros (1997) amerikai vállalatok reprezentatív felmérése segítségével vizsgálta. A kutatás első szakaszában arra a kérdésre kívántak választ adni, hogy a TQM bevezetése és alkalmazása nem kerül-e többre a cégnek, mint amennyi előny származik belőle, illetve, hogy egyáltalán kimutatható-e jelentősebb teljesítményjavulás azoknál a cégeknél, amelyek hatékonyan

működtetik a TQM rendszerét. A tanulmány számba veszi a korábbi – a szakirodalom által három kategóriába sorolt – koncepciókat, melyek alapul szolgáltak a TQM teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálatához:

1. *Koncepció: A minőség költsége:* A költség és minőség közötti trade-off szemlélettel szemben Deming (1982) és Crosby (1979) azon az állásponton voltak, hogy a minőség és a költségek fordítottan aránylanak egymáshoz, mely feltevést Garvin (1983) empirikus vizsgálatokkal is kiegészített. A koncepció lényege tehát az, hogy a minőség javulása növelheti a cég profitabilitását.
2. *Koncepció: A teljes fogyasztói elégedettség:* A magasabb fogyasztói elégedettség elérése a TQM központi eleme. A fogyasztók elégedettsége tágtítja a piaci mozgásteret, mely kihatással bír a forgalom, a bevételek volumenére, így a cég nyereségességére is (Schonberger, 1990).
3. *Koncepció: A szervezeti innováció:* Az egész szervezetet érintő újítások, szervezetfejlesztési technológiák, mint aminek e koncepció szerint a TQM tekinthető, a fizikai és humán tőke termelékenységeinek emelkedéséhez vezet (Jensen, 1994).

Mindhárom felfogás a vállalat jövedelmezősége és a TQM közötti összefüggést vizsgálja, csak más-más oldalról közelítik meg a kérdést: a költségek, a bevételek és a termelékenység aspektusából.

Annak érdekében, hogy a TQM teljesítményjavító hatásának kérdésére megnyugtató választ találjanak, a szerzők a korábbi felmérések eredményeire támaszkodva empirikus vizsgálatot végeztek, mely 463 céget érintett. A cégek kiválasztásánál az alábbi szempontokat vették figyelembe:

- Nyert-e a cég minőségi díjat? A minőségi díj ugyanis jól reprezentálja a TQM alkalmazásának hatékonyságát. (Ugyanakkor nem veszi figyelembe azokat a cégeket, melyek hatékonyak ugyan, de nem pályáztak egyetlen minőségi díjra sem.)
- Van-e a cégnek hat, egymást követő költségvetési évről adata?
- Található-e megfelelő kontrollcég az összehasonlítás elvégzéséhez?

A vizsgálat időhorizontja 10 év: 6 év a díj megnyerését megelőzően (-6., -5., -4., -3., -2., -1. év), a díj megnyerésnek éve (0. év), és a díj átvétele után

következő 3 év (1., 2., 3. év). Az éves bázis ugyanakkor nem minden esetben megfelelő vizsgálati alap, hiszen bizonyos években a pozitív és negatív hatások kiolthatják egymást éves szinten, ezért az eredmények értékelését egy évre és hosszabb intervallumokra vetítve is elvégezték.

A vizsgálat tárgyát három hipotézis valóságtartalmanak elemzése képezte:

H1: A hatékony TQM javítja a cég jövedelmezőségét.

H2: A hatékony TQM növeli a bevételeket.

H3: A hatékony TQM csökkenti a költségeket.

A vizsgálat eredménye szignifikánsnak találta a kapcsolatot a hatékony minőségmenedzsment és a jövedelmi adatok javulása között. A TQM hatékony alkalmazása szintén egyértelműen hatással bír az eladási mennyiség növekedésére a vizsgálat alapján. Az eredmények azonban nem támasztják alá egyértelműen azt a feltételezést, hogy a hatékony TQM sikeresebb költségkontrollt eredményezne.

A kutatás második szakaszában kiterjesztették a vizsgálatot a TQM versenyképességre gyakorolt hatásának hosszú távú indikátorára is, ez pedig nem más, mint a részvényárfolyam növekedése (Hendricks et al, 2000). A TQM hatékonyságának meglétét ebben az esetben is a minőségi díj megnyerése garantálja. A tesztelt 3000 vállalat kiválasztásának másik szempontja az volt, hogy a cég részvényeinek árfolyamváltozása megtalálható-e a University of Chicago Center for Research in Security Prices (CRSP) adatbázisában. A vizsgálat időhorizontja tíz évet ölel fel. Először a TQM megvalósításának öt évén keresztül elemezték a cégek teljesítményét, majd a hatékony TQM működésétől számított, további öt év árfolyamváltozásait is nyomon követték. A kontrollcégek kiválasztása szintén a korábbi kutatás során már kidolgozott metodikát követte.

A TQM megvalósításának periódusa alatt (mielőtt a cég megnyerte volna a minőségi díjat) a részvényárfolyamok alakulásában nem volt semmilyen különbség a mintacégek és a kontrollcégek teljesítményében. (A kutatás e részeredménye a szerzőpárosnak azt a korábbi feltételezését cáfolja, hogy a díj megnyerésének kihirdetése előtt a TQM értéknövelő hatása már jelentkezik.) A TQM megvalósítását követő szakaszban azonban egyértelmű és szignifikáns a különbség a díjat elnyert vállalatok és a kontrollcégek között. A TQM-et alkalmazó cégek átlagosan 38–46%-kal jobb

teljesítményt produkáltak, mint a minőségi dimenzióra kisebb hangsúlyt fektető, de egyéb szempontokból azonos versenytársaik.

A kutatások eredményét összefoglalva elmondható, hogy a TQM elvének és filozófiájának alkalmazása egyértelműen hozzájárul a vállalati pénzügyi teljesítmény javulásához. Az eredmények azonban késleltetve éreztetik hatásukat, beletelik néhány év, míg a pénzügyi mutatók alakulása pozitív irányt vesz. (A második kutatás eredménye némiképp választ ad az első kutatás során a TQM és a költséghatékonyság viszonyában rövid távon megállapított gyenge korrelációra.) Úgy is fogalmazhatnánk, hogy a piac lassabban reagál a TQM nyújtotta előnyökre. Pénzügyes szemlélettel megközelítve a problémát, a TQM bevezetése és megvalósítása egy olyan beruházásnak tekinthető, melynek megtérülési ideje az öt évet meghaladja.

Összegzés

A bevezetőben megfogalmazott négy kérdésre az elméletek összefoglalása és az empirikus vizsgálatok alapján az alábbi válaszok adhatók.

A TQM versenyképességre gyakorolt hatása az ismertetett reprezentatív felmérés és kutatás nyomán beigazolódott. A hatás nem rövid távon – mint ahogy Porter állította –, hanem sokkal inkább hosszú távon jelentkezik és mutatható ki. Az elmélet gyakorlattal való ütköztetése éppen azt bizonyította, hogy a TQM hatékony alkalmazása az első években még nem gyakorol jelentős hatást a pénzügyi mutatókra, tízéves viszonylatban azonban szignifikáns kapcsolat mutatható ki a TQM és a részvényárfolyamok emelkedése között.

A stratégiai szakirodalom irányából megfogalmazott kritikák szintén új megvilágítást nyernek a fenti fejezetek tükrében. Porter egyik megállapítása szerint a TQM nem más, mint a termelési hatékonyság eszköze. Ezzel a kijelentéssel semmiképpen sem vitatkoznék, de a TQM jelentőségét és fogalmát ennél szélesebb dimenzióban kell megragadni. A tanulmány elején kifejtett definíciók éppen arra világítanak rá, hogy a TQM alkalmazása az egész szervezetet átfogó, tevékenységek komplex egységét és rendszerét megkövetelő módszer. (Porter hivatkozott cikkében éppen így definiálja a stratégia lényegét.) A TQM hatékonyságának mérésére alkalmas faktorok az egész szervezetet érintik, a termelésen kívül a humán erőforrás, a marketing területeit is. A TQM megvalósításakor

a stratégiai szemlélet alapkövetelmény. Az egész szervezetet átfogó, a különböző osztályok és tevékenységeik összehangolt működésén alapuló jellege miatt, a TQM gyors terjedése és leutánozhatósága a valóságban csak illúzió. A Porter által felkínált stratégiai alternatíva, a versenytársakétól különböző tevékenység-csomag kialakítása a tartós versenyelőny elérése céljából, éppen a TQM alkalmazása révén valósítható meg.

Végül a TQM és annak integráns részét képező JIT termelési filozófia lényegéből következően kijelenthető, hogy a versenyképesség gyakorlatilag összes dimenzióját érintő módszerről van szó, melynek központi, de nem kizárólagos eleme a minőség.

Felhaszált irodalom

- Crosby, P. B. (1979): Quality is free, McGraw-Hill, New York.
Crosby, P. B. (1987): Quality Process Improvement, Management College, Philip Crosby Associates Inc. San Jose, CA. Philip Crosby Associates Inc.
Deming, E. W. (1982): Quality, Productivity and Competitive Position, MIT Centre for Advanced Engineering, Cambridge, MA
Deming, E. W. (1986): Out of the Crisis, Cambridge, MA
Garvin, D. A. (1983): Quality On the Line, in: Harvard Business Review, 61. p. 65-75. old.
Garvin, D. A. (1987): Competing on the eight dimensions of quality, in: Harvard Business Review, november-december, p. 101-109. old.

- Hayes, R. H. – Pisano, G. P. – Upton, D. M. (1996): Strategic Operations: Competing Through Capabilities, The Free Press, 912 oldal, New York
Hendricks, K. B. – Singhal, V. R. (1997): Does implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? in: Management Science, sept.
Hendricks, K. B. – Singhal, V. R. (2000): The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programs? in: Management Science márc., 3 p. 359-368. old.
Jensen, M. C. (1993): The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control System, in: Journal of Finance, 48. p. 831-880. old.
Juran, J. M. – Gryna, F. M. (1980): Quality Planning and Analysis, McGraw-Hill, New York
Kumar, A. – Motwani, J. – Douglas, C. (1999): A Quality Competitiveness Index for Benchmarking, in: Benchmarking, vol. 6. No. 1., p. 12-21. old.
Péhl Tibor (1994): A TQM mint a versenyképesség filozófiája és módszere in: Vezetéstudomány, 9. sz., p. 37-42. oldal
Porter, M. (1996): What is strategy? in: Harvard Business Review, november-december, p. 61-78. old
Schmidt, S. R. – Kiemlele, M. J.: Don't Let TQM Drain You Dry Without Any ROI (www.airacad.com/tqmroi.htm)
Schonberger, R. J. (1990): Building a Chain of Customer: Linking Business Function to Create the World Class Company, Free Press (Hutchinson), New York
Vörös József (1999): Termelési – és szolgáltatási rendszerek vezetése, JPTE, Pécs
Vörös József (2002.): Product Balancing under Conditions of Cost Pressure, Quality Inflation and Growth Strategies, in: European Journal of Operational Research

1. táblázat

Szerzők és indikátorok

Szerzők	A minőség integrálódásának foka a term. irány. stratégiában	A minőségi vezetés megléte	A fogyasztói megelégedettség mértéke	Az alkalmazotti felhatalmazás foka	A minőség költségének rendszere	A probléma megoldás rendszere	Karcsúsított termelés megléte	Folyamatos javítás elvének megléte	Minőség mérésének módja
Ahire et al. (1990)		x	x	x		x	x		x
Andersen et al. (1994)		x	x	x	x			x	x
Berry (1991)		x	x	x	x		x	x	x
Black and Porter (1996)		x	x	x	x	x	x	x	x
Crosby (1979)		x	x		x	x		x	x
Dean and Bowen (1994)		x	x	x	x		x	x	x
Deming (1982)		x	x	x	x	x	x	x	x
Flynn et al. (1994)		x	x	x	x	x	x		x
Juran and Gryna (1993)		x	x		x	x	x	x	x
MBQA (1993)	x	x	x	x		x			
Saraph et al. (1989)		x		x	x	x	x	x	x
Wilkinson et al. (1993)		x	x	x		x		x	x

Forrás: Kumar, A. – Motwani, J. – Douglas, C. (1999): A quality competitiveness index for benchmarking (Benchmarking vol. 6. No.1., 1999. 14. old.)